

**Ганна КРАВЧЕНКО,**

ORCID: 0000-0002-2156-3203,

доктор пед. наук, доцент, професор  
кафедри педагогіки, іноземної  
філології та перекладу Харківського  
національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця,  
[innovatica@ukr.net](mailto:innovatica@ukr.net)

**Лань ДЗІН,**

ORCID: 0000-0001-8377-4076

аспірант кафедри педагогіки,  
іноземної філології та перекладу  
Харківського національного  
університету ім. Семена Кузнеця,  
заступник секретаря Генеральної  
партійної філії, Школи архітектури та  
інженерії, Університет мистецтв і  
наук Січуань, Китай,  
[akujin@foxmail.com](mailto:akujin@foxmail.com).

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ (НА ПРИКЛАДІ УНІВЕРСИТЕТІВ ПРОВІНЦІ СИЧУАНЬ, КНР)**

**Анотація.** Організаційна культура є стратегічним чинником розвитку освітньої організації. Аналіз досвіду педагогічних надбань теоретиків і практиків із питань управління закладами вищої освіти обґрунтовує значення проектування розвитку організаційної культури. Виходячи з цього саме поняття «організаційна культура» закордонні дослідники визначають як систему знань; набір символів, традицій, положень; сукупність цінностей та переконань; філософію організації. Встановлено, що у дослідників при визначенні значення поняття «організаційної культури», спільним є те, що в його основу закладено саме цінності організації, які є унікальними для кожної конкретної організації та визнаються більшістю її співпрацівників. Зазначено, що формування організаційної культури це процес, який передбачає визначення таких складових, як ціннісної, нормативної, мотиваційної, результативної складової трудової поведінки, їх усвідомлення і сприйняття як керівником так всіма членами науково-педагогічного колективу. Звернено увагу, що досліджуваний феномен управління організаційною

© Українська інженерно-педагогічна академія

© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»

© Кравченко Г., Дзин Лань.

культурою університетів КНР, у своїй динаміці, обумовлений чинниками: домінування політичного підґрунтя і національної культури у виробленні стратегій управління організаційною культурою; урахування глобалізаційних і глокалізаційних контекстів розвитку університетів.

У змісті статті чітко визначені сучасні тенденції розвитку організаційної культури закладів вищої освіти КНР. До сучасних тенденцій розвитку організаційної культури віднесено тенденцію глобалізації у цільових і змістових орієнтирах управління розвитком; тенденцію інтеграції у межах соціальної і культурологічної стратегій управління розвитком; тенденцію створення єдиного інформаційного освітнього середовища; тенденцію інституалізації; тенденцію індивідуалізації і персоналізації; тенденцію оцінки результатів діяльності. Отже, виходячи з цього перспектива подальших досліджень передбачає розробку інструментарію визначення ефективності розвитку організаційної культури закладів вищої освіти з метою обґрунтування та вибору стратегії розвитку організації.

**Ключові слова:** організаційна культура, тенденції розвитку, заклад вищої освіти.

**Вступ.** Менеджмент сучасних закладів вищої освіти Китайської народної республіки (КНР) характеризується проявом все більшого інтересу до організаційної культури як інструменту управління, що може забезпечити появу переваг, необхідних для успішної конкуренції закладу вищої освіти на внутрішньому і зовнішньому ринках освітніх послуг.

Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, що виражаються у заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій [6].

Організаційна культура є стратегічним чинником розвитку організації, у тому числі й закладу вищої освіти. Важливим напрямом діяльності освітніх організацій у сучасних умовах є ефективне проєктування розвитку організаційної культури. В свою чергу, проєктування розвитку організаційної культури, неможливе без здійснення всебічної оцінки її стану в конкретних закладах вищої освіти. Організація не може бути ефективною, якщо вона не буде адаптуватися до зовнішнього середовища. Саме організаційна культура фіксує

основні задачі закладу вищої освіти відповідно до зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції.

Тому одним із пріоритетних питань у дослідженні ефективності організаційної культури є визначення сучасних тенденцій розвитку організаційної культури в закладах вищої освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття «організаційна культура» давно перебуває в науковому обігу. Питанню організаційної культури присвячено низку філософських, психологічних і педагогічних праць, у яких розглядаються загальні й часткові аспекти досліджуваної проблеми.

Вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють багато уваги розгляду методологічних, науково-теоретичних і науково-прикладних проблем формування організаційної культури, що знайшло відображення в наукових працях, а саме: К. Адамса, М. Армстронга, Е. Брукінг, Г. Десслера, Н. Корнеліуса, Р. Коула, Р. Куїнна, М. Мескона, Е. Нілі, М. Пула, Х. Скарброу, Дж. Стоунхауса, С. Тейлора, Г. Шмідта, Л. Холл та ін. Особливості організаційної культури закладів освіти вивчали А. Моїсєєв, М. Поташнік, С. Рус, К. Ушаков, Р. Хувейк та ін.

Проблема організаційної культури знайшла досить широке відображення в роботах, присвячених сутності організаційної культури (Т. Діла, А. Кеннеді, Т. Пітерса, В. Сате, Р. Уотермана, Е. Шейна», та ін.). Її роль у діяльності організацій розглядали А. Агєєв, Б. Гаєвський, Дж. Грейсон, В. Кнорінг, М. Мескон, Р. Рютінгер, Л. Фаткін та ін.

Поняття «організаційна культура» закордонні дослідники визначають як систему знань; набір символів, традицій, положень; сукупність цінностей та переконань; філософії організації; сприйняття організації її членами.

Спільним у визначенні як закордонних, так і вітчизняних вчених, при визначенні поняття «організаційна культура» є те, що в її основі знаходяться

цінності організації, які є унікальними для кожної конкретної організації та визнаються більшістю її співпрацівників.

До дослідження проблеми розвитку сучасних тенденцій в освіті звертаються як вітчизняні, так і закордонні науковці: С. Болтівець, Л. Вовк, П. Горностаєв, Є. Огарьов, Н. Побірченко. Тенденції функціонування та розвитку освіти розглядалися провідними дослідниками, зокрема, І. Вакарчуком, Л. Ващенко, І. Гавришом, В. Євдокимовим, Г. Єльніковою, В. Кременем, Г. Кравченко, О. Локшиною, В. Луговим, Т. Лукіною, С. Ніколаєнко, О. Овчарук, В. Олійником, П. Полянським та ін.

**Мета статті** полягає у визначенні сучасних тенденцій розвитку організаційної культури в закладах вищої освіти Китайської народної республіки та напрямів їх реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційна культура не є статичним поняттям. Така культура у контексті викликів, які вирішують сучасні університети в усьому світі, передусім, характеризується трансформаційними тенденціями і залежністю від різних факторів.

Побудова організаційної культури в коледжах та університетах не повинна порушувати закон розвитку вищої освіти і не може бути відокремлена від стратегічних цілей розвитку вищої школи, не повинна ігнорувати довгострокові потреби кафедри у її розвитку, професійного зростання викладачів та студентів.

Сам термін «*тенденція*» (нім. *tendent*, лат. *tendere* – прямувати, прагнути) традиційно розуміється як орієнтир, напрям розвитку, прогресу на підставі встановлення причинно-наслідкових зав'язків між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища освітньої системи [1].

Досліджуваний нами феномен управління організаційною культурою університетів КНР у своїй динаміці обумовлений чинниками: домінування політичного підґрунтя і національної культури у виробленні стратегій управління організаційною культурою; урахування глобалізаційних і

глокалізаційних контекстів розвитку університетів як дослідницьких і наукових центрів – рушіїв соціального і економічного поступу; національної й особистісної спрямованості всіх трансформаційних процесів, що супроводжують розвиток управління організаційною культурою.

Варто зазначити, що розвиток будь-якої системи, у тому числі розвиток організаційної культури університету відбувається поетапно: зародження, упорядкування, оптимізація, стабілізація. Перехід з одного етапу в інший аксіоматично відбувається через кризу. Цікавий факт, китайський ієрогліф «криза» містить два компоненти: «небезпека», «можливість» [2].

Феномен організаційної культури в університетах провінції Сичуань, КНР має виразні ознаки: особистісної орієнтації, людиноцентричності, науково систематизованої системи освіти, що ґрунтується на глибинних культурних і філософських умовах висновках, яких дотримуються громадяни КНР у житті та економічно обумовленої відкритості, що має вплив на ціннісний концептуальний базис власне самого управління закладами вищої освіти.

В. Кноррінг зазначає, що управління організаційною культурою залежить від внутрішньої організації ЗВО та створюється двома шляхами усвідомленням та неусвідомленням [5]. Неусвідомлений процес формування організаційної культури формується через вирішення різних внутрішніх виникаючих в колективі конфліктних ситуацій, та полягає в аналізі цінностей, норм, мотивів і моделей трудової поведінки учасників навчально-виховного процесу. Отже, організаційну культуру (ОК) слід формувати та управляти цим процесом.

Формування організаційної культури це процес, який передбачає визначення таких складових, як ціннісної, нормативної, мотиваційної, результативної складової трудової поведінки, їх усвідомлення і сприйняття керівником та всіма членами трудового колективу. В результаті формування організаційної культури досягається результат, тобто бажана організаційна

культура університету. Результат досягається завдяки розробленню програми дій реалізації основних компонентів бажаної ОК.

Управління розвитком організаційної культури в університетах КНР (на прикладі провінції Сичуань) передбачає формування своєрідного центру управління навчанням людей, створення нового механізму управління на основі ідеології підтримки обдарованої молоді, елітної освіти, забезпечення високої якості міждисциплінарного характеру освіти і високого рівня наукових розробок, конкурентоздатних на світовому рівні.

Розглядаючи організаційну культуру як складову організації в цілому визначальним важливим фактором стає професійна самовизначеність її співробітників, розвиток якої взаємопов'язане з ефективністю діяльності освітньої організації або її успіхом у конкретному регіоні [4].

Організаційна культура університету провінції Сичуань у КНР, керована і залежна від культурної традиції розуміння культури духу як ідеології.

Університет провінції Сичуань КНР має потужну науково-дослідницьку інфраструктуру, що свідчить про пріоритет цього університету у творенні китайської академічної спільноти, інтелектуального управління розвитком інновацій у галузі наук, впровадження сучасних технологій в освітній процес. Підтвердження цього є робота Національного центру трансферу технологій Сичуанського університету (науково-технологічного парку) [2]. Всесвітня пандемія стала причиною активації досліджень у сфері охорони здоров'я. Китайська міжнародна бригада невідкладної медичної допомоги (Сичуань, Західно-Китайський госпіталь), стала першою у світі невійськовою міжнародною бригадою невідкладної медичної допомоги класу III (Type3 EMT). Також в університеті започатковано практики сучасної телемедицини. Сичуанський університет КНР володіє колосальними культурними реліквіями і архівними цінностями (8,29 млн. паперових документів, 321 базою даних, більш ніж 85 000 культурними реліквіями, 360 000 томами архівів). Можна відзначити

і той факт, що організаційна культура відкрита для управлінських технологій інших країн світу, якщо це не суперечить традиційній ієрархії управлінських структур Китаю.

Молодіжні організації, міжнародні академічні спільноти більш відкриті та лояльні до трансформацій. Однак, новітні формати управління мають корелюватися із постулатами «конфуціанства»: повагою до національних традицій та вірувань, шануванням старшого покоління, їх традицій, неприйняття будь-яких конфліктів, терплячістю в очікуваннях, безумовною повагою до керівника компанії чи організації. Наявність великої кількості студентів з інших країн, афілійованих професорів спонукає до зміни динаміки розвитку організаційної культури, що вбирає зарубіжні нововведення, демонструючи вдалі аспекти поєднання класичного і новаторського підходів.

Вважаємо, що слід додати ще один рівень факторів які впливають на розвиток організаційної культури – це особистісний рівень розвитку викладачів університету, який характеризується наявними цінностями та моральними якостями особистості, її спрямованістю на постійний саморозвиток тощо.

На організаційну культуру ЗВО впливає ефективність взаємодії структурних компонентів таких як: стимулюючо-мотиваційного, інформаційного, комунікативного, інноваційного, емоційно-психологічного, організаційного, нормативного, фінансового і матеріально-технічного, а також елементів: поведінкових стереотипів, групових норм, проголошуваних цінностей, філософії закладу, психологічний клімат, наявний практичний досвід [5].

Отже, для того щоб визначити тенденції розвитку сучасної організаційної культури закладів вищої освіти КНР вважаємо слід виокремити особливості процесу розвитку освітньої організації.

Вивчення процесу розвитку, що відіграють певну роль та мають вплив на управління розвитком організаційної культури університетів провінції Сичуань

КНР здійснено нами з опорою на визначені та обґрунтовані Г. Єльніковою тенденції розвитку управління освітою, які визначають децентралізацію та розвиток гнучкості управління; підсилення природних процесів у самоорганізації та саморозвитку; підвищення ролі самоуправління загальноосвітніх навчальних закладів; розвиток принципів доцільності та критеріальності управління; збільшення випадків прийняття рішення в умовах невизначеності, коли мету не можна встановити на діагностичній основі, а необхідний діа(полі)лог із виконавцями для спільного вироблення загальної мети; розвиток управлінської культури керівних працівників [1].

Г. Кравченко, досліджуючи особливості процесу розвитку, які відіграють певну роль та мають вплив на управління розвитком закладів післядипломної педагогічної освіти в Україні, виокремила тенденції адаптивного управління розвитком: глобалізації; гуманізації системи; інтеграції у межах уже складеної системи; демократизації; створення єдиного інформаційного освітнього середовища та інтеграція його у світовий інформаційний освітній простір; розвитку наукової та інноваційно-технологічної основи управління; тенденція до розгортання та поширення ринку освітніх послуг; тенденція спеціалізації, спрямованої на самостійний пошук перспективних науково-методологічних досягнень та розробок; оцінки результатів діяльності системи; екстенсивного та інтенсивного розвитку [3;7].

У контексті предмета нашого дослідження розглянемо тенденцій, які певним чином перетинаються із визначеними Г. Єльніковою, Г. Кравченко щодо тенденцій розвитку управління освітою в ринкових умовах, які дали змогу визначити та обґрунтувати сучасні тенденції розвитку організаційної культури [1].

У дослідженні виокремлено вузлові тенденції розвитку організаційної культури, чинники, принципи та напрями їх реалізації (табл. 1).

Таблиця 1.

Провідні тенденції ефективності розвитку організаційної культури  
університетів провінції Сичуань, КНР

| Тенденції                                                                                 | Чинники              | Принципи                | Напрями реалізації                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тенденція глобалізації цільових і змістових орієнтирах управління розвитком               | Суспільно-політичний | Демократизації          | Визначення цільових орієнтирів управління розвитком університетів; впровадження нестандартних моделей управління організацією                                                               |
| Тенденція інтеграції у межах соціальної і культурологічної стратегій управління розвитком | Соціокультурний      | Гуманізації             | взаємопроникнення соціальної складової компонентів змісту освіти; наближення освітніх систем інших країн до створення єдиного культурологічного освітнього середовища                       |
| Тенденція створення єдиного інформаційного освітнього середовища                          | Економічний          | Науковості              | інтеграція змістових і процесуальних компонентів єдності інформативності на внутрішньому (заклад вищої освіти) і зовнішньому (суспільство, громадськість) рівнях управління                 |
| Тенденція інституалізації                                                                 | Соціальний           | Ініціативи й активності | поєднання зусиль шляхом активізації людського потенціалу в рамках доцільної діяльності, спрямованої на задоволення освітніх потреб; самоорганізація працівників заради прогресу організації |

|                                             |                     |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------|---------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тенденція індивідуалізації і персоналізації | Історико-культурний | Принцип автономії і самоврядування | створення системи публічного управління та місцевого самоврядування; здійснення регулювання та управління в інтересах учасників освітнього процесу                                                                                                                                       |
| Тенденція оцінки результатів діяльності     | Науково-методичний  | Принцип об'єктивності в оцінюванні | визначення якості освіти відповідно до державних стандартів; застосування гнучких технологій моніторингу і оцінки результативності управління розвитком організації; розробка програми моніторингу якості освітньої діяльності з метою отримання об'єктивних та достовірних результатів. |

Зазначені чинники і принципи заклали апріорність визначення шести ключових тенденцій та напрямів їх реалізації: *тенденція глобалізації у цільових і змістових орієнтирах управління розвитком* може бути реалізована через визначення цільових орієнтирів управління розвитком університетів; *тенденція інтеграції у межах соціальної і культурологічної стратегії управління розвитком* через взаємопроникнення соціальної складової компонентів змісту освіти та наближення освітніх систем інших країн до створення єдиного культурологічного освітнього середовища; *тенденція створення єдиного інформаційного освітнього середовища* передбачає інтеграцію змістових і процесуальних компонентів єдності інформативності на внутрішньому (заклад вищої освіти) і зовнішньому (суспільство, громадськість) рівнях управління; *тенденція інституалізації* визначає поєднання зусиль шляхом активізації

людського потенціалу в рамках доцільної діяльності, спрямованої на задоволення освітніх потреб та самоорганізацію працівників заради прогресу організації; *тенденція індивідуалізації і персоналізації розглядає* створення системи публічного управління й місцевого самоврядування та здійснення регулювання й управління в інтересах учасників освітнього процесу; *тенденція оцінки результатів діяльності* забезпечує визначення якості освіти відповідно до державних стандартів та застосування гнучких технологій моніторингу й оцінки результативності управління розвитком організації, а також розробку програми моніторингу якості освітньої діяльності з метою отримання об'єктивних та достовірних результатів розвитку.

Узагальнюючи все вищевикладене, можна дійти **висновку**, що визначені тенденції ефективності розвитку організаційної культури впливають на організаційне забезпечення самого процесу її розвитку та можуть бути закладеними в модель розвитку організаційної культури студентів у закладах вищої освіти Китайської народної республіки провінції Сичуань.

**Перспективи подальших досліджень** передбачають розроблення інструментарію визначення ефективності розвитку організаційної культури закладів вищої освіти з метою обґрунтування та вибору стратегії розвитку організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: трансформація в закладах освіти різного рівня організації та результативність його практичного впровадження. Кол. Монографія: Г.В. Єльнікова, І.П. Анненкова, Г.Ю. Кравченко, С.Г. Немченко, В.С. Ульянова. За заг. і наук. ред Г.В. Єльнікової, - Харків: Мачулін, 2021. 398 с.
2. Дзин Лань Організаційна культура в адміністрації вищих навчальних закладів Китаю" / Дзин Лань, Г. Кравченко / Наукові записки Бердянського державного університету. Серія: Педагогічні науки. Випуск 2. Бердянськ, 2020. С. 78-87
3. Кравченко Г.Ю. Розвиток кафедральної системи обласних інститутів

післядипломної педагогічної освіти на адаптивних засадах / Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка» № 3 (5), 2017. С. 67–79. [shausps2016@gmail.com](mailto:shausps2016@gmail.com).

4. Мармаза О. Організаційна культура: монографія. Харків, Друкарня Мадрид 2016. 344 с.

5. Немцова І. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України. 08.00.04. Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича м. Чернівці 2011. 20 с.

6. Шевченко А. М. Сучасні тенденції управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. Народна освіта. Електронне фахове видання. URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=2473](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2473)

7. Kravchenko, H. Development of professional competence of teachers in the system of continuing education. Averina, K., Hromova, N., Hornostaieva, O., Kravchenko, H. ., Volosatych, O, & Shamayeva, K. Laplage in Journal, (2021). 7(3), p.591-597. <https://doi.org/10.24115/S2446-62202021731346p.591-597>

### References

1. Adaptive management: transformations in educational institutions of different levels of organization and the effectiveness of its practical implementation. Qty. Monograph: G.V. Yelnikova, I.P. Annenkova, G.Yu. Kravchenko, S.G. Nemchenko, V.S. Ulyanov. In general and science editor G.V. Yelnikova, - Kharkiv: Machulin, 2021. 398 p.

2. Jin Lan Organizational culture in the administration of higher educational institutions of China" / Jin Lan, G. Kravchenko / Scientific notes of Berdyansk State University. Series: Pedagogical sciences. Issue 2. Berdyansk, 2020. P. 78-87

3. Kravchenko G.Yu. Development of the cathedral system of regional institutes of post-graduate pedagogical education on an adaptive basis / Adaptive management: theory and practice. Series "Pedagogy" No. 3 (5), 2017. P. 67–79. [shausps2016@gmail.com](mailto:shausps2016@gmail.com).

4. Marmaza O. Organizational culture: monograph. Kharkiv, Madrid Printing House 2016. 344 p.

5. Nemtsova I. Organizational culture in the system of strategic management of higher educational institutions of Ukraine. 08.00.04. Chernivtsi National University named after Y. Fedkovich, Chernivtsi, 2011. 20 p.

6. Shevchenko A. M. Modern trends in managing the development of organizational culture of general educational institutions. Public education. Electronic professional publication. URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=2473](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2473)

7. Kravchenko, H. Development of professional competence of teachers in the system of continuing education. Averina, K., Hromova, N., Hornostaieva, O., Kravchenko, H. ., Volosatych, O, & Shamayeva, K. Laplage in Journal, (2021). 7(3), pp. 591-597. <https://doi.org/10.24115/S2446-62202021731346p.591-597>

**Hanna KRAVCHENKO**

ORCID: 0000-0002-2156-3203,  
doctor ped. Sci., Professor of the  
Department of Pedagogy, Foreign  
Philology and Translation, Kharkiv  
National Economic University

**Lan Jing,**

ORCID: 0000-0001-8377-4076  
graduate student of the Department of  
Pedagogy, Foreign Philology and  
Translation of Kharkiv National  
University named after Semena Kuznets,  
Deputy Military All-Party Profile, School  
of Architecture and Engineering, Sichuan  
University of Arts and Sciences, China

**CURRENT EFFICIENCY TRENDS DEVELOPMENT OF  
ORGANIZATIONAL CULTURE  
(ON THE EXAMPLE OF THE UNIVERSITIES OF THE PROVINCE OF  
SZECHUAN, CHINA)**

**Abstract.** Organizational culture is a strategic factor in the development of an educational organization. The analysis of the experience of pedagogical assets of theoreticians and practitioners in matters of management of higher education institutions substantiates the importance of designing the development of organizational culture. Based on this, the very concept of "organizational culture" is defined by foreign researchers as a system of knowledge; a set of symbols, traditions, provisions; a set of values and beliefs; philosophy of the organization. It has been established that the researchers, when defining the meaning of the concept of "organizational culture", have in common that it is based on the values of the organization, which are unique to each specific organization and are recognized by the majority of its employees. It is noted that the formation of organizational culture is a process that involves the determination of such components as the value, normative, motivational, effective component of labor behavior, their awareness and perception by both the manager and all members of the scientific and pedagogical team. Attention is drawn to the fact that the researched phenomenon of management of the organizational culture of universities in the People's Republic of China, in its dynamics, is determined by the following factors: the dominance of the political background and national culture in the development of management strategies for organizational

culture; taking into account globalization and glocalization contexts of university development.

The content of the article clearly defines the current trends in the development of the organizational culture of higher education institutions of the People's Republic of China. Modern trends in the development of organizational culture include the trend of globalization in the target and content orientations of development management; the trend of integration within social and cultural development management strategies; the tendency to create a single informational educational environment; the trend of institutionalization; the trend of individualization and personalization; the tendency to evaluate performance results. So, based on this, the prospect of further research involves the development of a toolkit for determining the effectiveness of the development of organizational culture of higher education institutions for the purpose of substantiating and choosing the organization's development strategy.

**Keywords:** organizational culture, development trends, higher education institution.